
CAJA DE HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS SOCIO-LABORALES Y VINCULACIÓN AL EMPLEO FORMAL DE PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN (PPR)

Guía general metodológica

**CAJA DE HERRAMIENTAS PARA EL
DESARROLLO DE COMPETENCIAS
SOCIO-LABORALES Y VINCULACIÓN AL
EMPLEO FORMAL DE PERSONAS EN
PROCESO DE REINTEGRACIÓN (PPR)**

Guía general metodológica

© **Agencia Colombiana para la Reintegración**

Director General

Joshua Shuajo Mitrotti Ventura

Director Programático de Reintegración

Esnéyder Cortés Salinas

© **Organización Internacional para las Migraciones (OIM)**

Jefe de Misión

Alejandro Guidi

Jefa de Misión Adjunta

Kathleen Keer

Coordinadora del Programa de Reintegración con Enfoque Comunitario

Catalina Acevedo

Gerente de Reintegración Económica

Mauricio López Posada

Responsable de Prensa e Información Pública, Programa de Reintegración con Enfoque Comunitario

Angélica María Alzate

Autores

Katherin Díaz Albarracín

Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR)

Ana Yancy Certuche

Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (Acopi Centro Occidente)

Juliana Castillo

Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco Atlántico)

Miriam Yamit Sepúlveda

Margarita Parra

Carlos Andrés Henao

Organización Internacional para las Migraciones (OIM)

Diseño y diagramación

Christian Camilo Benito

Impresión Procesos Digitales S.A.S.

Primera edición 2015

Bogotá, D.C., Colombia

Agencia Colombiana para la Reintegración

Calle 12 C # 7 - 19

PBX: (57-1) 5932211

Bogotá, D.C., Colombia

www.reintegracion.gov.co

Organización Internacional para las Migraciones (OIM)

Carrera 14 # 93B - 46

PBX: (57-1) 6397777

Bogotá, D.C., Colombia

www.oim.org

Esta publicación es posible gracias al apoyo del pueblo de Estados Unidos a través de su Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID), Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM). Los contenidos son responsabilidad de (ACR) y no necesariamente reflejan las opiniones de USAID o el gobierno de Estados Unidos de América, ni de la OIM.

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta publicación para fines educativos u otros fines no comerciales, siempre que se cite la fuente.

TABLA DE CONTENIDO

1. Presentación	6
1.1. Objetivo general	7
2. La importancia de construir una Caja de Herramientas	7
2.1. Estructura de la Caja de Herramientas	8
2.1.1. Guía general metodológica	8
2.1.2. Guía para profesionales de gestión empresarial	8
2.1.3. Guía de talleres para la empleabilidad	9
2.2. ¿A quiénes está dirigida esta Caja?	9
2.3. Competencias de los equipos de profesionales que participan en el proceso de empleabilidad	10
2.3.1. Perfil de los equipos profesionales de relacionamiento institucional	11
2.3.2. Perfil de los equipos profesionales de acompañamiento socio-laboral	12
2.4. Criterios de ingreso y egreso de la PPR al proceso de empleabilidad	14
2.4.1. Criterios del equipo profesional para remitir a las PPR al proceso de empleabilidad	15
2.4.2. Criterios de egreso de las PPR del proceso de empleabilidad	16
3. Ejes transversales	17
3.1. Perspectiva de género	17
3.2. Perspectiva étnica	17
3.3. Capacidades diferenciadas	18
3.4. Ciudadanía	18
4. Lineamientos conceptuales	19
4.1. Dimensiones de la ruta de reintegración de la PPR	19
4.2. Dimensión productiva	20
4.3. Competencias socio-laborales	20
5. Enfoque metodológico	22
5.1. El enfoque integrador por competencias	22
5.2. Ciclo por aprendizaje (CAE)	23
5.3. Método <i>coaching</i>	25
5.4. Metodología lúdico-pedagógica	26

6. Comenzando el camino a la empleabilidad	27
6.1. Núcleos temáticos	30
La importancia del trabajo en mi vida (Adaptado TU- DPS)	30
Competencias laborales	30
Inteligencia emocional	30
Presentación de entrevista – Hoja de vida	30
Búsqueda efectiva de empleo	30
Red del Servicio Público de Empleo (SPE)	30
Entrevista socio-laboral - Elaboración Hoja de vida	30
Cuestionario de intereses ocupacionales	30
Asesorías individuales	30
Taller prevención de la deserción laboral (Taller PM Plan de Mejora)	30
6.2. Talleres T3-Fortalecimiento de competencias socio-laborales	30
Relaciones humanas en el trabajo	31
Adaptación laboral	31
Motivación laboral	31
Cultura organizacional	31
Trabajo en equipo	31
Actitudes positivas y negativas en el trabajo	31
Eficiencia y eficacia	31
Negociación y resolución de conflictos	31
Compromiso y responsabilidad	31
Respeto y sociabilidad	31
Identidad y sentido de pertenencia	31
Ética y valores	31
Dirección de la excelencia	31
Servicio al cliente	31
7. Metodología gestión empresarial	32
8. Seguimiento y acompañamiento	34
9. Valoración final del proceso	35
10. Recomendaciones para la implementación de la caja de herramientas	36
Para la Agencia Colombiana de Reintegración (ACR)	36
Para los equipos profesionales que acompañan a las PPR en proceso de empleabilidad	39
Para tener en cuenta en la gestión con empresas	42

1. PRESENTACIÓN

Teniendo en cuenta las particularidades de las Personas en Proceso de Reintegración (PPR), en el marco de las tareas de la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) y en relación al enfoque de reintegración¹, orientado “al desarrollo autónomo de la ciudadanía, a partir del fortalecimiento de capacidades y adquisición de activos, que les permitan superar la situación de vulnerabilidad como resultado de su participación en el grupo armado” (ACR, 2014), se hace necesario definir una metodología específica.

Esa metodología se constituye en una Caja de Herramientas, de carácter descriptiva, donde se contemplan las variables y características de las PPR, con el fin de disminuir los factores de riesgo en cuanto a la deserción laboral. De igual forma, se debe facilitar la promoción de competencias socio-laborales que garanticen la vinculación efectiva y la permanencia de esas personas en las empresas durante un tiempo significativo, que evidencie la adaptabilidad e interiorización de las competencias.

Paralelamente a la formulación de la política de reintegración se han venido consolidando avances en el proceso de productividad y de empleabilidad de las PPR, formándolas en el conocimiento y ejercicio de sus derechos económicos y constitucionales, facilitando su compromiso y autonomía ciudadana desde una perspectiva humanista, con el fin de integrar la dimensión productiva a su proyecto de vida. Lo anterior está en correspondencia con esta dimensión en cuanto “al desarrollo de acciones que favorecen sus capacidades en la toma de decisiones y el ejercicio de sus libertades, facilitando el acceso y el uso de las oportunidades que los entornos productivos les brindan, alcanzando su desarrollo y estabilidad económica en el marco de la legalidad” (Dimensiones de la ruta de reintegración, 2014).

Asumiendo el reto de inserción laboral de Personas en Proceso de Reintegración y con base en la experiencia y aprendizajes obtenidos en el marco de los

¹ Documento “Dimensiones de la ruta de reintegración”. Conceptualización y logros. Agencia Colombiana para la reintegración (ACR). Septiembre 2014

convenios y proyectos de intermediación laboral¹ celebrados entre la (ACR) y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), a través de su Programa de Reintegración con Enfoque Comunitario, que cuenta con el apoyo de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), esta Caja de Herramientas va dirigida a los profesionales responsables de implementar la política psicosocial de la (ACR). Este instrumento busca proporcionar herramientas metodológicas que faciliten el fortalecimiento de competencias socio-laborales de las PPR, a quienes se priorice su dimensión productiva al encontrarse en un momento de empleabilidad.

1.1. Objetivo general

Desarrollar para la (ACR) una “Caja de Herramientas para el desarrollo de competencias socio-laborales y vinculación al empleo formal de Personas en Proceso de Reintegración (PPR)” con el fin de potencializar la dimensión productiva de esa población y promover espacios de corresponsabilidad con el sector empresarial tanto privado como público, y fortalecer la política de reintegración social y económica liderada por la (ACR).

2. LA IMPORTANCIA DE CONSTRUIR UNA CAJA DE HERRAMIENTAS

Esta metodología pretende socializar herramientas socio-laborales y continuar con el proceso personalizado que realiza la (ACR) a cada PPR, a través de los planes de trabajo que se establecen con la población, en donde se priorice el desarrollo de la dimensión productiva. El objetivo principal, por una parte, se enmarca en la capacidad del equipo profesional reintegrador para evaluar el momento de empleabilidad y hacer una valoración vocacional, aplicando cada uno de los instrumentos de exploración laboral y hacer una remisión coherente al perfil de la PPR. Por otra parte, realizar acciones de sensibilización con empresas públicas y privadas para la apertura de vacantes a la población en Proceso de Reintegración.

¹ Convenio DDR 859 de 2013 ((ACR)-OIM) en la ciudad de Medellín y Antioquia-Chocó, Proyecto 855 DDR de 2013 (ACR-OIM) en Bogotá D.C., Convenios DDR 438 de 2013 y DDR 466 de 2014 (ACOPI-OIM) en el Eje Cafetero, Caquetá, Huila, Tolima, Valle del Cauca, Nariño, con la participación de operadores.

Se contemplan cuatro momentos, los cuales se desarrollan de manera transversal al proceso de empleabilidad:

- Comenzando el camino: Fase de preparación de la PPR para la vinculación laboral. Contempla la exploración vocacional, talleres de entrenamiento, perfilación y orientación laboral.
- La gestión empresarial: Fase de trabajo con las empresas públicas y privadas con el propósito de sensibilizarlas frente a la población y el Proceso de Reintegración para la apertura de vacantes.
- Seguimiento y acompañamiento: A cada una de las PPR vinculadas se les hará un seguimiento constante, desde el contacto inicial hasta la vinculación laboral, acompañando su proceso de entrenamiento y desarrollo de competencias socio-laborales. Esta fase corresponde a la columna vertebral del proceso de empleabilidad, pues permite identificar debilidades y fortalezas en la población, y además realizar una intervención acertada, que contribuya a prevenir la deserción laboral.
- Valoración final del proceso: Se realiza una evaluación final tanto a los participantes como a las empresas vinculadas al proceso de empleabilidad.

2.1. Estructura de la Caja de Herramientas

2.1.1. Guía general metodológica

Describe el proceso de vinculación laboral con cada uno de los pasos, diagramas (Anexo 2 – DIAG) de flujo, formatos de valoración, bases y demás herramientas en la implementación del proceso de empleabilidad en el marco de la ruta de reintegración socio económica.

2.1.2. Guía para profesionales de gestión empresarial

En este documento el equipo profesional encontrará las pautas para relacionamiento con el sector privado, donde se detallan los procedimientos de sensibilización, abordaje, gestión de vacantes, acompañamiento y seguimiento de la vinculación efectiva de las PPR.

2.1.3. Guía de talleres para la empleabilidad

2.1.3.1 Componente psicosocial: intervenciones que se desarrollarán con las PPR, así como el material de apoyo y los ejercicios grupales e individuales (Anexo 23 – T1, T2, T3, TPM).

2.1.3.2 Diccionario laboral “Laborioso”: material de apoyo pedagógico entregable para las PPR que participan en las actividades mencionadas (Anexo 24 – L1).

2.2. ¿A quiénes está dirigida esta Caja?

Esta Caja de Herramientas está dirigida al equipo profesional de la (ACR), responsable de acompañar el proceso de empleabilidad de las PPR. Se busca socializar herramientas importantes en el abordaje de la población, enfatizando que la guía, más allá de instrumentos de medición del proceso, corresponde a una compilación de estrategias, de intervención y de entrenamiento a la población en Proceso de Reintegración, resultado de la experiencia en el diseño e implementación de las rutas de empleabilidad.

En la transferencia de aprendizajes a profesionales es importante resaltar la importancia de la posición que establecen frente a la población y el proceso, en la que se busca que se origine una interacción de profesionales y participantes, basada en la complementariedad. Esto facilitará la co-construcción de nuevos significados y aprendizajes para la potencialización de los recursos personales y el aprovechamiento de las oportunidades externas a nivel laboral, social, familiar y personal por parte de la PPR.

Es vital que el equipo profesional de la (ACR) asuma un compromiso frente a la transformación y mejoramiento continuo de sus recursos profesionales y personales a favor de un proceso de calidad en relación al entrenamiento de competencias socio-laborales y orientación del perfil a las PPR.

En las guías para el equipo se profundiza sobre las competencias, habilidades, cualidades y perfil de profesionales responsables de la implementación del proceso de empleabilidad.

2.3. Competencias de los equipos de profesionales que participan en el proceso de empleabilidad

Durante el acompañamiento de participantes con perfil de empleabilidad es importante que se potencialicen algunas competencias que faciliten la intervención a la población que se encuentra en un momento laboral. A continuación se describen algunas competencias generales para quienes integran los equipos:

- Capacidad de trabajo en equipo, integrando y participando activamente dentro del mismo, fomentando un ambiente cooperativo, abierto, flexible para el logro de resultados concretos.
- Comunicación asertiva, a través de la escucha a otras personas y expresándose acertadamente de acuerdo con quien interactúa, dentro de un marco de respeto, que permite compartir información de manera oportuna.
- Conocimiento amplio sobre la legislación del Proceso de Reintegración y del área laboral, normativa específica y recursos sobre empleo (prestaciones sociales, impuestos, etc.), tener acceso a las fuentes de documentación, actualización permanente, aplicabilidad a casos concretos y saber transmitir la información adecuadamente.
- Actualización permanente del Proceso de Reintegración y de empleabilidad de la región (contenidos y técnicas que puedan mejorar el trabajo con el sector empresarial, hacer evaluación y seguimiento de casos resueltos, leer documentos institucionales y/o revistas especializadas y participar en cursos, seminarios, simposios y/o congresos).
- Capacidad para desarrollar una perspectiva integral de la PPR (Historia de vida y ruta de proceso individual).
- Capacidad de análisis en cuanto al proceso de inserción productivo-laboral de la población y estudio de los perfiles ocupacionales, que permita el desarrollo de funciones, como conocer la oferta de empleo existente en el contexto próximo a las PPR y saber hacer prospecciones de empleo en sectores de actividad donde puedan ocupar puestos de trabajo.
- Habilidades sociales y personales para la comunicación oral y escrita, requeridas para las funciones de iniciar y mantener conversaciones, orientar las conversaciones o el diálogo según el propósito inicial, realizar escuchas activas, mantener un nivel de vocabulario que favorezca la comunicación, autenticidad, y naturalidad en la intervención.

- Conocimiento de metodologías lúdico-pedagógicas acordes con el proceso de empleabilidad.
- Alta tolerancia a la frustración.
- Alta capacidad de trabajo en equipo.
- Disposición de aprendizaje en relación al proceso productivo de las PPR.
- Manejo de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC).
- Trabajo con enfoque diferencial, sensibilización y conocimientos básicos en enfoques diferenciales (incluida la normatividad nacional e internacional aplicable en Colombia), considerando el enfoque de género, el etario (o de ciclo vital), el étnico y el enfoque en capacidades diferenciadas (o de situación de discapacidad), entre otros. Esto permite comprender las situaciones específicas que afrontan las PPR por pertenecer además a sectores poblacionales históricamente excluidos o marginados y cuál es el grado de inclusión que un sector productivo o una empresa tiene frente a ellas. Además, este conocimiento y habilidades facilitarán promover en las empresas interesadas la diversidad y la diferencia como elementos inherentes a la naturaleza humana que contribuyen a la paz y la reconciliación, al reconocimiento de sus bienes o servicios con sello social y a una mayor productividad.

2.3.1. Perfil de los equipos profesionales de relacionamiento institucional

Los equipos de profesionales asignados para la gestión empresarial deben contar con las herramientas necesarias para lograr una sensibilización amplia y efectiva a las empresas y posteriormente el establecimiento de acuerdos para la vinculación laboral de la población en Proceso de Reintegración. Teniendo en cuenta las que fueron enunciadas de manera general, se sugieren otras competencias específicas:

- Orientación a la clientela, interna y externa, buscando entender y resolver sus necesidades; escucha de forma atenta; presentación de alternativas con el ánimo de prestar un buen servicio.
- Dinamismo y perseverancia en las tareas adquiridas e interiorización de las normas y políticas de la empresa.
- Habilidades organizativas y de planeación.

- Tolerancia a la frustración, siendo capaz de asumir las situaciones y comprendiendo los fracasos (aunque sean provisionales).
- Investigación de mercados, con conocimiento del mercado local, las ventajas, debilidades y oportunidades de la región y determinar sectores donde puede haber mayor demanda de PPR según el perfil proporcionado por el Equipo Asesor Psicosocial, consultando fuentes como los Observatorios de Empleo del Ministerio de Trabajo (ORMET), Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y del Servicio Público de Empleo (SPE) e información sectorial por parte de la Cámara de Comercio local y gremios económicos y de la producción.
- Capacidad para diseñar programas de inserción laboral con enfoques diferenciales. Identificar ofertas de trabajo, definir perfiles profesionales y condiciones de contratación. Realizar cruces entre las necesidades del mercado de trabajo (demanda) y los intereses y necesidades diferenciales de las y los participantes (oferta de trabajo), con la incorporación de herramientas de gestión que permitan estar informado teniendo en cuenta el punto anterior.
- Capacidad de gestión, negociación y articulación con las empresas públicas y privadas que muestren interés y/o desean vincularse al proceso en pro de ubicar efectivamente de las y los participantes.
- Habilidad en técnicas de ventas profesionales, desarrollando estrategias diferenciales enfocadas a la labor de sensibilización de empresarios, teniendo en cuenta los beneficios para las empresas y abordando las dudas que puedan tener para emplear PPR.
- Gestión de recursos, atención a clientela, iniciativa-autonomía, análisis, solución de problemas, toma de decisiones y actitud de aprendizaje.
- Conocimientos en técnicas de *coaching* y *assessment center*.
- Habilidad para la redacción de documentos, actas, acuerdos e informes.
- Dominio de herramientas de Office (word, excel, acces, power point, publisher) y de internet.

2.3.2. Perfil de los equipos profesionales de acompañamiento socio-laboral

Para el éxito en la vinculación y permanencia de la población en contextos laborales es indispensable que el equipo encargado realice un acompañamiento constante a las PPR con el objetivo de identificar alertas y avances en los espacios de trabajo. Para ello se considera tener presentes algunas características específicas del perfil profesional:

- Habilidades sociales y personales para la comunicación oral y escrita, iniciar y mantener conversaciones, orientar las conversaciones o el diálogo según el propósito inicial, realizar escuchas activas, mantener un nivel de vocabulario que favorezca la comunicación, autenticidad y naturalidad en la intervención.
- Manejo de grupo, habilidad para realizar presentaciones y/o talleres incluyentes a grupos pequeños y grandes, con experiencia en la generación de espacios y tiempos de acuerdo a las metodologías y contenidos planteados en las guías y que tengan en cuenta las diferencias de quienes participan en las actividades.
- Dominio de metodología didáctica, planificando adecuadamente las sesiones en las que se socializan técnicas para buscar empleo; informar previamente sobre lo que se va a realizar en cada sesión, usar medios audiovisuales, realizar actividades prácticas referidas a las técnicas para la búsqueda de empleo, emplear una metodología activa, participativa e incluyente, y procurar que el aprendizaje resulte verdaderamente significativo en un contexto de capacitación para la acción.
- Establecer metas productivas ajustadas a la realidad de cada participante en el marco de los planes individuales, teniendo presente la integralidad del proceso, considerando siempre la adopción de acciones afirmativas para las PPR, en especial la situación de vulnerabilidad.
- Asumir la etapa de empleabilidad como un paso fundamental en la promoción en su Proceso de Reintegración y generación de autonomía en el marco de la ciudadanía y no como una solución inediatista a la situación problemática de las PPR.
- Claridad frente a los criterios de remisión a la etapa de empleabilidad, omitiendo una postura paternalista frente a la necesidad económica de las y los participantes.
- Capacidad de análisis de la situación y de ayuda en la toma de decisiones. Tener una imagen ajustada de la realidad de las PPR, recabando la información necesaria acerca de su contexto socio-laboral próximo. Ayudar a las PPR a analizar los “pros” y “contras” de las diferentes alternativas y colaborar en el proceso de toma de decisión para alcanzar sus objetivos en los diferentes contextos. Elaborar y mantener actualizada la información en una base de datos.
- Conocimiento en la construcción de perfiles socio-laborales incluyentes, realizando la evaluación apropiada que faciliten la remisión al perfil adecuado. Estudiar las situaciones por medio de entrevistas, encuestas,

otros métodos y técnicas adecuadas en un contexto que es relevante para el servicio solicitado.

- Capacidad de análisis de perfiles profesionales y de la articulación entre la oferta laboral y el perfil laboral de las y los participantes, conociendo la oferta de empleo existente en el contexto próximo a las PPR. Saber hacer prospecciones de empleo en sectores de actividad donde pueda ocupar puestos de trabajo y elaborar y mantener actualizada la información en una base de datos.
- Conocimientos en técnicas de *coaching* y *assessment center*.
- Conocimientos en intervención en crisis.
- Autorreflexión crítica sobre su propia práctica y competencias.
- Trabajo con enfoque diferencial, sensibilización y conocimientos básicos en enfoques diferenciales (incluida la normatividad nacional e internacional aplicable en Colombia), considerando el enfoque de género, el etario (o de ciclo vital), el étnico y el enfoque en capacidades diferenciadas (o de situación de discapacidad), entre otros, que le permitan comprender las situaciones específicas que afrontan las PPR por pertenecer, además, a sectores poblacionales históricamente excluidos o marginados y cuál es el grado de inclusión que un sector productivo o una empresa tiene frente a ellas. Este conocimiento y habilidades también le permitirán promover en las empresas interesadas la diversidad y la diferencia como elementos inherentes a la naturaleza humana que contribuyen a la paz y la reconciliación, al reconocimiento de sus bienes o servicios con sello social y a una mayor productividad

2.4. Criterios de ingreso y egreso de la PPR al proceso de empleabilidad

El paso de la PPR por el proceso de empleabilidad se asume como un momento pedagógico en donde se espera que esta se entrene en competencias socio-laborales.

Para ello es importante definir, por una parte, algunos criterios que garanticen que la PPR realmente se encuentra en momento de empleabilidad y, por otra parte, criterios de egreso que evalúen que la PPR se encuentra preparada para mantenerse y/o asumir la gestión de nuevas búsquedas de empleo de acuerdo a su perfil productivo y así poder avanzar en su vida laboral.

2.4.1. Criterios del equipo profesional para remitir a las PPR al proceso de empleabilidad

El equipo profesional que desarrolle esta fase debe tener en cuenta que las PPR se encuentren en un momento productivo ideal y en condiciones óptimas para laborar en contextos formales. A continuación están algunos criterios que deben tenerse presentes en la remisión:

- Contar con un tiempo prudente en el Proceso de Reintegración que garantice la adquisición de herramientas de adaptabilidad a la sociedad.
- Proyecto de vida, favorable para la empleabilidad.
- Documentos de identidad completos.
- Situación jurídica definida.
- Motivación y compromiso.
- Congruencia en la formación con el perfil laboral exigido.
- Estado favorable de salud (considerando su salud mental y estabilidad emocional), profundizando en los antecedentes y estado actual, sin incurrir en discriminación de aquellas PPR que se encuentren en una situación de discapacidad.
- Estabilidad y dinámica familiar, procurando activar y articular las redes institucionales, que faciliten el ingreso de la PPR al proceso de empleabilidad
- Manejo adecuado en la interrelación con personas que ejerzan funciones de autoridad.
- Competencias en resolución de conflictos, toma de decisiones, responsabilidad, manejo de la frustración, adaptación, etc.
- Disposición a permanecer en trabajos formales.
- Disponibilidad de tiempo y horarios para laborar, no interfiriendo en actividades de la (ACR) como el servicio social.
- Presentación personal.
- Capacidad de aprendizaje.
- No presentar un nivel de riesgo alto en su seguridad.
- Condición de productividad de acuerdo con el perfil socio-laboral.
- Desarrollo de habilidades y competencias funcionales a la oferta de trabajo.

2.4.2. Criterios de egreso de las PPR del proceso de empleabilidad

De acuerdo a la evolución de cada PPR, se definen unos criterios para el egreso del proceso de acompañamiento. Se espera que la PPR esté en capacidad de gestionar, vincularse y mantenerse dentro de un contexto laboral por sí sola.

A continuación se enumeran las competencias de egreso deseables:

- Autonomía, independencia, y auto gestión de empleo y generación de ingresos, que le permitan mejorar su calidad de vida.
- Proactividad y capacidad de brindar alternativas o soluciones a problemas que se puedan presentar en el desarrollo de su trabajo.
- Manejo de finanzas personales y familiares que promuevan la equidad de género.
- Capacidad de establecer metas al corto, mediano y largo con orientación al logro (proyecto de vida).
- Habilidades comunicativas y facilidad para expresarse adecuadamente e interactuar en los diferentes entornos.
- Tolerancia a la frustración, autocontrol y manejo de las situaciones de rechazo en el proceso de consecución de empleo.
- Flexibilidad y capacidad de adaptarse a los cambios propios del mundo laboral y de las empresas.
- Responsabilidad en cuanto al cumplimiento de horarios, tareas y acatamiento de órdenes.
- Trabajo en equipo que evidencie habilidades para interactuar, relacionarse y trabajar con las compañeras y los compañeros con un claro rechazo al acoso laboral, la violencia de género, la violencia sexual y la discriminación.
- Habilidades en diferentes técnicas de búsqueda de trabajo, incluyendo Internet, manejo de redes de contactos y participación de ferias de trabajo, etc.
- Marketing personal, manejo y proyección de sus capacidades laborales en el mercado laboral.
- Proyección laboral, estableciendo metas académicas que le permitan fortalecer su perfil productivo.
- Orientación de servicio al cliente y capacidad de brindar atención cordial y oportuna a sus requerimientos.

3. EJES TRANSVERSALES

En el abordaje socio-laboral de las personas en Proceso de Reintegración es importante considerar los siguientes ejes conceptuales de análisis para la comprensión e intervención de la dimensión productiva:

3.1. Perspectiva de género

Durante la intervención psicosocial con la población en Proceso de Reintegración se identifican relaciones desiguales entre hombres y mujeres. Son diferencias que se han construido en muchos casos desde antes de la pertenencia al grupo armado y que fueron reforzadas en el escenario de la guerra. Muchas de las mujeres que se vinculan al proceso de empleabilidad y durante la exploración socio-laboral asumen un papel pasivo dentro del núcleo familiar, conllevando a que se encuentren supeditadas por las condiciones familiares a la hora de decidir frente a la vinculación laboral, manifestando motivos como el cuidado de niñas y niños, responsabilidades domésticas, tiempo para la familia, horarios laborales, etc. Esto lleva a que muchas de ellas prefieran la informalidad, lo que les permite cumplir con las tareas del hogar y tener varios roles, sin que medien tiempos precisos.

Es importante tener presente estas relaciones de desigualdad y la posición de desventaja que tienen en su mayoría las mujeres a la hora de abordar su dimensión productiva, pues es posible que la inequidad se prolongue en el contexto laboral y presenten mayores dificultades en acceder a los “activos” necesarios en la superación del estado de vulnerabilidad.

3.2. Perspectiva étnica¹

En el seguimiento a la población indígena, tanto en la etapa de entrenamiento socio-laboral como en la de vinculación laboral, se identifica la necesidad de abordar de manera diferencial su condición. Esta población requiere de una mayor preparación en la adaptación al contexto urbano, debido a que este corresponde a construcciones comunitarias diferentes.

¹ Dado que actualmente se discute un enfoque diferencial étnico para su incorporación en la ruta de reintegración, es necesario advertir que una vez el trabajo comunitario sea reconocido e integrado en la dimensión productiva, se precisará actualizar esta Caja de Herramientas considerando dicho contexto.

Por lo anterior, se requiere desarrollar estrategias de sensibilización más amplias con las empresas, quienes evidencian resistencia a vincular población indígena y afrocolombiana.

3.3. Capacidades diferenciadas

El encontrarse en una situación de discapacidad (o un estado de salud determinado) genera muchas barreras adicionales para las PPR, ya que se considera que al encontrarse inmersas en ellas no están dadas las condiciones para competir en el mercado laboral o que una vez vinculadas pueden generar traumatismos en las empresas para el cumplimiento de sus compromisos.

En este escenario hay que desarrollar esfuerzos para promover entre las PPR la inclusión y el goce efectivo de sus derechos. La eliminación de prejuicios y estereotipos en el ámbito laboral permite a las empresas agregar valor social a sus productos y servicios, al tiempo que contribuye de una manera decisiva al cumplimiento de los logros previstos en los planes individuales de las PPR.

3.4. Ciudadanía

El proceso de desmovilización y reintegración de excombatientes les implica a estas personas asumir la ciudadanía al abandonar la ilegalidad y acogerse a las normas y lineamientos brindados por el Estado. Muchas PPR, antes de pertenecer al grupo armado que abandonaron, se vieron expuestas a condiciones de vulnerabilidad a causa de las condiciones políticas, sociales, económicas y familiares que les llevaron a vincularse a la guerra, sin haber tenido acceso a los derechos constitucionales.

Las entidades públicas y privadas involucradas en la reintegración de los ex combatientes realizan un proceso de educación en donde se busca que la persona interiorice las pautas que le facilitarán adaptarse a la sociedad.

El escenario laboral corresponde también a un espacio pedagógico en donde las PPR deben realizar un ejercicio ciudadano al asumir las normas y pautas de regularización que le permitirán permanecer en su trabajo.

4. LINEAMIENTOS CONCEPTUALES

En la construcción de esta Caja de Herramientas se tuvieron en cuenta lineamientos conceptuales tanto del Proceso de Reintegración como del componente productivo, que orientaron el cumplimiento de cada uno de los objetivos y acciones planteados. A continuación se describen cada una de las orientaciones conceptuales:

4.1. Dimensiones de la ruta de reintegración de la PPR

Como se registra en la página web de la (ACR) (<http://www.reintegracion.gov.co>), cada persona del Proceso de Reintegración debe desarrollar una “ruta de reintegración”, la cual corresponde a los pasos que desarrollará para reintegrarse plenamente a la vida social y económica.

Esta ruta corresponde a una “concertación entre la PPR y la (ACR)”, en donde se establecen unas actividades de acuerdo al proyecto de vida deseado, en el marco de los lineamientos de la (ACR). La ruta contempla ocho dimensiones, las cuales se abordan de acuerdo a la prioridad y al plan de trabajo de cada persona. Estas son:

Dimensión personal: orientada a fomentar la salud mental, que se evidencia en la capacidad de la PPR para establecer relaciones sociales, interpersonales y sociogrupales.

Dimensión familiar: promover a la PPR y a su familia la construcción de un entorno protector.

Dimensión habitabilidad: promover en la PPR y su familia la capacidad para mejorar las condiciones de habitabilidad, contribuyendo al bienestar, dignidad humana y calidad de vida de cada una/uno de sus integrantes.

Dimensión salud: orientada al fomento de estilos de vida saludables.

Dimensión educativa: fomentar las capacidades para alcanzar niveles educativos que posibiliten su acceso y permanencia en entornos productivos.

Dimensión ciudadana: promover el desarrollo de capacidades que le permitan reconocer y valorar su situación en la civilidad.

Dimensión seguridad: fortalecer las capacidades para el reconocimiento y la gestión del riesgo de victimización y reincidencia.

Dimensión productiva: Está orientada al fortalecimiento de las competencias de la PPR para la generación de ingresos sostenibles en el marco de la legalidad, acorde a su perfil laboral.

4.2. Dimensión productiva

La dimensión productiva contempla los siguientes indicadores de logro:

- La PPR reconoce las oportunidades que el contexto económico le brinda a partir de su perfil vocacional.
- La PPR alcanza un nivel de formación y/o experiencia acorde con sus potencialidades, que facilita su vinculación a una actividad económica.
- La PPR tiene una ocupación económica remunerada o está vinculada a una fuente de generación de ingresos autónoma dentro de la legalidad.
- La PPR reconoce su situación financiera y genera estrategias para fortalecer y mejorar las finanzas del hogar.

4.3. Competencias socio-laborales

A partir del acompañamiento a la población en la vinculación a escenarios laborales, se identifican dificultades para adaptarse al entorno laboral, evidenciadas en problemáticas como: aceptar la autoridad y cumplir con la norma, adecuar su presentación personal a la cultura organizacional, ausentismo repetitivo, mantener la motivación laboral, baja tolerancia a la frustración, entre otras. Estos obstáculos son quejas frecuentes de las empresas y motivo de despido de las PPR.

Con el fin de intervenir en estos comportamientos, prevenir su aparición y desarrollar habilidades y competencias que hagan de las y los participantes del programa empleadas/os efectivos (eficientes + eficaces), que den respuesta a las exigencias de las empresas y a las expectativas de la sociedad, se plantea una propuesta de entrenamiento y capacitación apoyada en el modelo de competencias.

Se retoma el concepto de competencia como “el conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características que correctamente definidos frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior”. “Este modelo de competencia laboral consiste en varios subsistemas, articulados entre sí, que son la normalización, la formación-capacitación y la certificación. Cada uno de estos subsistemas posee su propia complejidad y lógica interna, teniendo como eje uniformador el concepto de competencia en la expresión amplia de su significado” (Taltal, 2005).

En este sentido se considera que las personas pueden desarrollar unos niveles de competencias que no necesariamente son ejercidos en su totalidad, las cuales dependen de las funciones a desempeñar en un determinado contexto laboral.

Así, “la competencia laboral definida de esa manera es la capacidad demostrada por una persona para lograr un resultado, que puede o no convertirse en un avance efectivo. Es decir, hay todavía una contingencia entre resultado de la competencia y desarrollo efectivo. En esta contingencia, es importante reconocer que para la gestión de competencia laboral en la empresa, no interesa cualquier resultado, sino aquel que esté en concordancia con los objetivos y el contexto global de la organización” (Mertens, 2000).

Para la empresa es de vital importancia que su personal desarrolle competencias efectivas para alcanzar un adecuado desempeño y que las mismas estén acordes a sus objetivos y políticas.

Mertens anota que “el concepto de la competencia hace más corta la distancia que existía entre calificación y desempeño efectivo. Mientras que la calificación se refiere a la capacidad potencial para realizar determinadas tareas o funciones, la competencia es la capacidad real de realizarlas, aunque el grado de efectividad de su resultado tendrá que ser garantizado por otros mecanismos de gestión en la organización (por ejemplo, indicadores de cumplimiento)” (Mertens, 2000).

En concordancia con las necesidades de las empresas que se vinculan con el Proceso de Reintegración y con las habilidades y expectativas de las PPR que empiezan a laborar en ellas, la presente Caja de Herramientas propone varias acciones. Una de ellas es la capacitación intensiva de las PPR que vayan a ser referenciadas a las empresas, que sirva como inducción a las mismas, así como entrenamiento en competencias necesarias de acuerdo a los cargos demandados, a la filosofía y a la misión de las compañías.

5. ENFOQUE METODOLÓGICO

Considerando las características de las Personas en Proceso de Reintegración y el marco del proceso que hace cada una de ellas con la Agencia Colombiana para la Reintegración, se considera pertinente establecer un enfoque que guie cada una de las intervenciones, tanto individuales como grupales. Lo anterior con el propósito de facilitar la interiorización de herramientas socio-laborales a las PPR, promoviendo en ellas transformaciones en la construcción de su realidad respecto a su dimensión productiva.

Asimismo, como ya se ha mencionado, se pretende abordar los obstáculos que se han presentado en la vinculación y permanencia de las PPR en los espacios laborales.

Teniendo en cuenta este panorama, se plantea retomar los aspectos conceptuales de los siguientes enfoques metodológicos: Entrenamiento por competencias y Ciclo por aprendizaje¹.

5.1. El enfoque integrador por competencias

Corresponde a una propuesta de entrenamiento y capacitación, apoyada en el modelo de competencias, orientado a la formación integral de la persona, tomando como referente las competencias lingüísticas y cognitivas, el aprendizaje significativo y el pensamiento complejo. De esta manera, busca que las PPR adquieran conocimientos, desarrollen actitudes y habilidades que les permitan un mejor acoplamiento al mundo laboral. Para dicho propósito, dentro del proceso formativo se abordan tres áreas: Ser, Saber y Saber hacer.

Desde el **área del ser** se busca promover el reconocimiento de la persona mediante espacios reflexivos orientados a incidir en la transformación de actitudes. Para el cumplimiento de este propósito, se complementa el modelo competencial con la perspectiva **circular narrativa**, que “plantea la resolución creativa de conflictos basado en el mejoramiento de la comunicación

¹ El ciclo por aprendizaje es el enfoque empleado por el componente de productividad TU (Trabajando Unidos).

intrapersonal e interpersonal”². Para ello, se prevé que dentro de los procesos formativos los participantes vivan tres momentos: abordaje de temáticas que permitan relacionar historias personales experimentadas, deconstrucción de las propias narrativas y transformación o reconstrucción de las mismas.

Desde el **área del saber** se pretende que las PPR adquieran conocimientos, los apropien y comprendan de tal manera que cuenten con criterios para el abordaje de su vida cotidiana en sus contextos laborales inmediatos.

Desde el **área del saber hacer** se busca que las PPR logren aplicar los conocimientos adquiridos.

Desde el saber hacer en contexto se acompañan a las PPR para que desarrollen habilidades en los diferentes contextos en los que se desempeñan, contribuyendo al logro de las metas establecidas en las diferentes dimensiones de la ruta de reintegración.

5.2. Ciclo por aprendizaje (CAE)

En este mismo orden de reflexión y de construcción de conocimientos se plantea dar una mayor complementariedad con el enfoque del ciclo de aprendizaje por experiencia (Kurt Lewin, 1939), el cual busca fortalecer competencias individuales y colectivas, desarrollando acciones tendientes a la formación de capacidades psicosociales para la adaptación de las PPR a los contextos laborales.

Durante los encuentros se pretende generar transformaciones en el ser, mediante la integración de una visión sistémica entre los procesos económicos y culturales con repercusión en el mejoramiento de la generación de ingresos, a partir de la identificación del perfil ocupacional. El punto de partida de las intervenciones grupales son los conocimientos previos de los participantes, buscando que a partir de las reflexiones las personas relacionen los aprendizajes aprendidos con su realidad, de manera que sean las PPR quienes decidan resolver y aprender.

² Múnica Gómez, Pilar (1987). Mediación e Intervención Social: El modelo circular narrativo de Sara Cobb y sus técnicas. Revista de Trabajo Social, Universidad Complutense, Madrid, p. 87

El ciclo CAE plantea gráficamente las siguientes etapas:



- **Etapa 1.** La experiencia concreta (vivencia o experimentación activa). Aquí se promueve que las PPR partan de su propia experiencia, que identifiquen y “vivan” el tema, lo cual se logra a través de técnicas participativas que le inviten a cuestionarse sobre la manera cómo se comportan, las razones que determinan sus paradigmas y la forma como los exteriorizan en su manera de actuar, entre otros. Es este el espacio necesario no solo para motivar la participación, sino para hacer de esta una herramienta de aprendizaje por medio de ejercicios, juegos, dinámicas y trabajos en grupo, entre otros.

- **Etapa 2.** La descripción (compartir, observación reflexiva). Se inicia con una breve descripción de experiencias de algunas PPR asistentes. La/el profesional facilita un espacio de expresión de emociones, sentimientos y reacciones por parte de las y los participantes, promoviendo la importancia de comunicar.
- **Etapa 3.** La interpretación (procesamiento y análisis). La información compartida durante la fase de descripción es procesada, es decir, se interpreta buscando sus razones, causas y factores incidentes, construyendo aspectos y referencias conceptuales que puedan, a través de un análisis participativo, sistematizar y orientarse hacia la elaboración de un marco conceptual específico. En este momento la facilitadora o el facilitador construye el tema de la sesión, con base en un aprendizaje conjunto con los y las participantes, generando así mayor identificación, compromiso y adhesión con los puntos tratados.
- **Etapa 4.** La generalización (concluir). Aquí se incorpora el conocimiento construido en un marco de información referencial y de soporte conceptual para reforzar el contenido del tema tratado y relacionado con el objetivo del módulo y la sesión. Una vez están claras las razones de la experiencia se establecen las conclusiones. De la situación particular se pasa a un plano general (inducción), identificando aprendizajes importantes y significativos.
- **Etapa 5.** La aplicación (aplicar). Se trata de que los participantes trasladen sus conocimientos y destrezas adquiridas hacia la realidad propia de cada persona, su identidad, su familia, su empresa, etc. Esto implica reforzar los conocimientos adquiridos y establecer su utilidad en la vida real.

5.3. Método *coaching*

Se considera importante que el desarrollo de estos dos enfoques se articule con la estrategia metodológica del *coaching*, pues se ha identificado un mayor rendimiento de equipos cuando la apropiación de los aprendizajes se hace desde la experiencia, muy distinta a la cátedra magistral, a la cual recurren muchos tutores. Esta estrategia está basada en el aprendizaje interpersonal, que va desde el asesoramiento o acompañamiento de una persona, donde el que lidera asume el rol del coach (maestro) y quien lo asume se convierte en un coach (aprendiz).

En el trabajo con las Personas en Proceso de Reintegración la aplicación de la estrategia metodológica *coaching* posibilita el logro de los siguientes propósitos:

- Ideal para procesos de aprendizaje experiencial y de apropiación de conocimientos de fácil recordación.
- Generar en las PPR percepciones de sí mismas, que las ubiquen en su realidad, lo cual les permite establecer metas, y expresar sus propios puntos de vista sobre opciones y actividades para lograr objetivos individuales.
- Promover una comunicación asertiva, fortaleciendo las relaciones interpersonales armoniosas en los distintos contextos y descubriendo nuevos significados que facilitan la proyección laboral.
- Lograr cohesión, unidad, confianza y fortalecer la comunicación para el logro de las metas conjuntas.
- Desarrollar ciertas habilidades y competencias personales en las PPR.

5.4. Metodología lúdico-pedagógica

En el interés por avanzar en la construcción de estrategias para la vinculación efectiva y garantizar la permanencia en el mundo laboral de las Personas en Proceso de Reintegración, los esfuerzos se orientan al desarrollo de competencias socio-laborales. Este propósito se potencia desde el componente lúdico-pedagógico como un elemento dinamizador del aprendizaje. Por lo tanto, muchas de las actividades y talleres se enmarcan en esta metodología, muy articulada con la experiencia y al CAE descrito en el punto 5.2. Así, las PPR se apropian del conocimiento y adquieren competencias necesarias para desempeñarse de manera adecuada en el contexto productivo.

La experiencia lúdico-pedagógica actúa entonces como simulador de eventos cotidianos que significan dilemas o generan tensión. Esta experiencia les proporciona a las PPR un escenario seguro para explorar entre muchas variables, la dimensión del fracaso y su consiguiente manejo de la frustración, el seguimiento de instrucciones y el surgimiento de narrativas que posibilitan la reedición de diálogos internos que afianzan repertorios más adaptativos y funcionales en el orden de respuestas afectivas, comunicacionales y cognitivas. Se mejora así la efectividad en la toma de decisiones.

La actividad lúdica ayuda al desarrollo emocional, la capacidad creadora y el desarrollo de los talentos personales. Así se consiguen unas aptitudes sociales,

es decir capacidades para establecer “relaciones humanas con los demás en los diferentes ámbitos de la vida. Mejora los talentos personales, el desarrollo de la inteligencia emocional, fomentan la curiosidad y ayudan a alcanzar la felicidad”¹.

Todo juego sano enriquece y toda actividad lúdica sana es instructiva. Mediante la lúdica, la PPR comienza a pensar y actuar en medio de una situación que varía. El valor para la enseñanza que tiene la lúdica es precisamente el hecho de que se combinan diferentes aspectos óptimos de la organización de la enseñanza: participación, colectividad, entretenimiento, creatividad, competición y obtención de resultados en situaciones difíciles.

6. COMENZANDO EL CAMINO A LA EMPLEABILIDAD

En la fase “Comenzando el camino a la empleabilidad” se espera que el equipo profesional, a partir de las herramientas brindadas, establezca el momento de reintegración en el que se encuentra la PPR en cuanto a su dimensión productiva, determinando si es pertinente vincularle a un espacio laboral. La entrevista personalizada que se realiza con cada participante recoge información socio-laboral valiosa para la construcción del perfil de cada una de las PPR y proporciona una percepción inicial y un contexto general de la persona. Esto se complementará con los instrumentos de exploración vocacional.

En el desarrollo de este primer momento es necesaria la apropiación de una mirada vocacional por parte del equipo reintegrador, así como la interiorización de las herramientas proporcionadas en la guía de talleres, lo cual les permitirá a las y los profesionales realizar un ejercicio metódico y analítico en cuanto a la orientación laboral de la PPR.

¹ Paredes, Jesús. (Septiembre, 2003). Actividad lúdica y proyecto de vida. Recuperado de <http://www.efdeportes.com/Revista Digital - Buenos Aires - Año 9 - N° 64>.

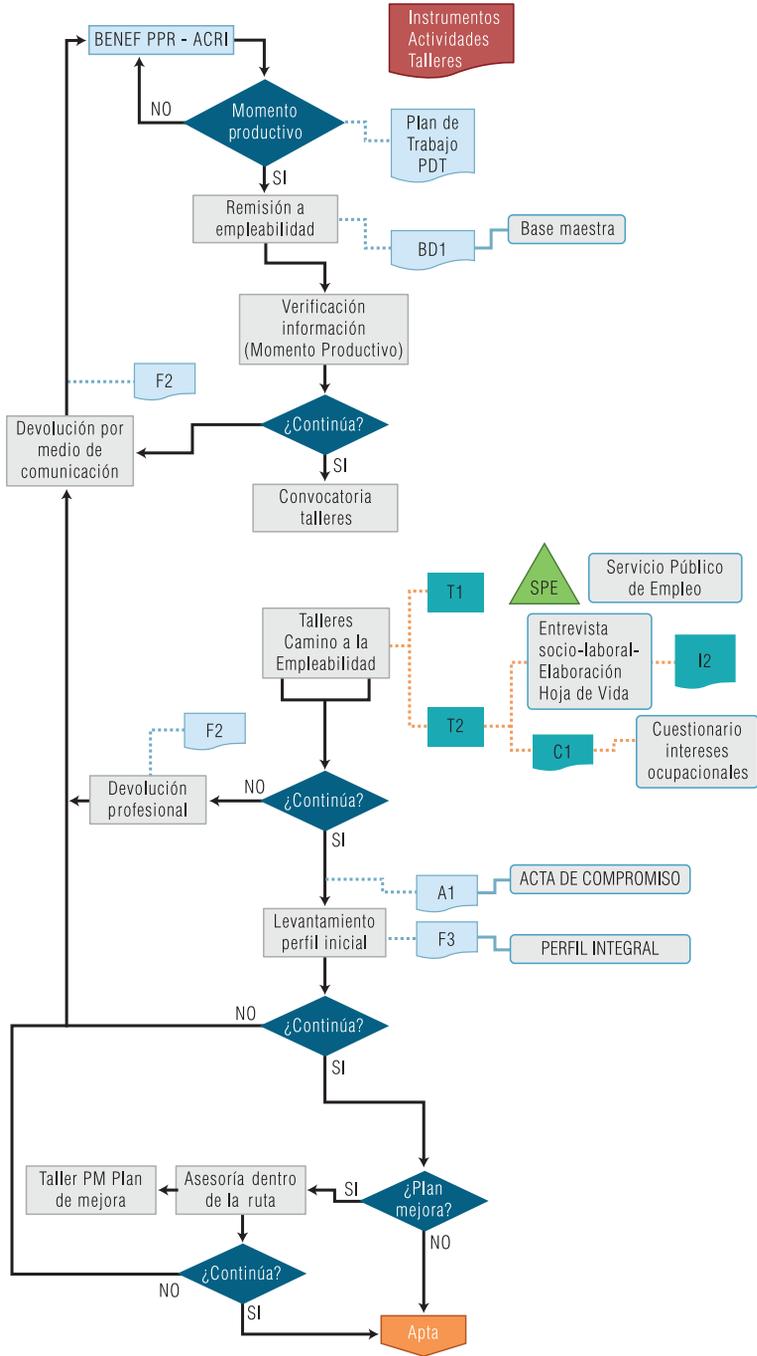
Por otra parte, la guía plantea el desarrollo de talleres denominados “Camino a la empleabilidad”, orientados a fortalecer y reforzar las competencias socio-laborales necesarias para que la Persona en Proceso de Reintegración logre una efectiva vinculación y permanencia en los contextos laborales. El módulo 1 de talleres “Camino a la empleabilidad” contempla las competencias de entrada necesarias para que la PPR inicie su vida laboral; el módulo Taller 2, “Preparándonos para la Vida Laboral”, promueve ejercicios de entrenamiento laboral; y el Módulo Taller 3, “Fortalecimiento de competencias socio laborales”, facilita el reforzamiento de competencias necesarias para el mantenimiento en contextos de trabajo.

Las temáticas a tratar durante la capacitación han sido definidas de acuerdo al seguimiento realizado a las y los participantes en sus empleos autogestionados en empresas de diferente tipo, negocios informales y/o contratados, así como a personal de empresas que han realizado algún tipo de convenio con la (ACR) o con la ruta de empleabilidad. Además, se ha tenido presente en este diseño de talleres las devoluciones de las empresas que tienen participantes vinculados/as y a las manifestaciones de estas y estos en asesorías individuales, entrevistas y perfil laboral.

El proceso se describe en detalle en el anexo “Instructivo proceso de empleabilidad” (Anexo 1 - AIE) y narra las fases y las actividades de cada uno de los momentos. De acuerdo a lo anterior, se considera pertinente mostrar el siguiente diagrama con los correspondientes nombres de los instrumentos y/o actividades.

Ver gráfica en la página 29.

CAMINO A LA EMPLEABILIDAD



6.1. Núcleos temáticos

Los temas propuestos son producto de los diagnósticos de necesidades de formación evidenciadas en las Personas en Proceso de Reintegración y son la base para la construcción del Plan entrenamiento y capacitación:

Núcleo temático	Módulo	Contenido temático
Camino a la empleabilidad	T1 Módulo Competencias de entrada	La importancia del trabajo en mi vida (Adaptado TU- DPS)
		Competencias laborales
		Inteligencia emocional
		Presentación de entrevista – Hoja de vida
		Búsqueda efectiva de empleo
	T1 Módulo Preparándonos para la vida laboral	Red del Servicio Público de Empleo (SPE)
		Entrevista sociolaboral-Elaboración hoja de vida
		Cuestionario de intereses ocupacionales
		Asesorías individuales
		Taller prevención de la deserción laboral (Taller PM Plan de Mejora)

6.2. Talleres T3-Fortalecimiento de competencias socio-laborales

Conociendo las exigencias del mercado laboral, las debilidades de las Personas en Proceso de Reintegración y las bondades de los procesos de formación y/o capacitación para fortalecer aquellos aspectos que han sido identificados por empresas y profesionales del programa como las mayores dificultades para el

ingreso, desempeño y permanencia de los y las participantes en las empresas, se ha incorporado una serie de contenidos que apuntan a enfrentar los desafíos de intervenir estos comportamientos, prevenir su aparición y desarrollar habilidades y competencias que hagan de las PPR del programa colaboradores efectivos (eficientes + eficaces), que den respuesta a las exigencias de las empresas y a las expectativas de la sociedad.

Este módulo incorpora una serie de contenidos que pretenden disminuir las dificultades de adaptación y la deserción laboral de las PPR que ingresan al sistema laboral. Además, fortalece y motiva a las PPR para gestionar su ingreso al medio laboral de forma autónoma.

Si bien estos talleres están pensados para que sean realizados en las empresas que tienen vinculadas laboralmente a Personas en Proceso de Reintegración, pueden ser utilizados en cualquier momento del proceso de fortalecimiento de competencias socio-laborales de los participantes.

Los temas propuestos son los siguientes:

Núcleo temático	Módulo	Contenido temático
Acompañamiento y fortalecimiento	T3 Módulo Fortalecimiento competencias socio-laborales y profundización temática	Relaciones humanas en el trabajo
		Adaptación laboral
		Motivación laboral
		Cultura organizacional
		Trabajo en equipo
		Actitudes positivas y negativas en el trabajo
		Eficiencia y eficacia
		Negociación y resolución de conflictos
		Compromiso y responsabilidad
		Respeto y sociabilidad
		Identidad y sentido de pertenencia
		Ética y valores
		Dirección de la excelencia
Servicio al cliente		

7. METODOLOGÍA GESTIÓN EMPRESARIAL

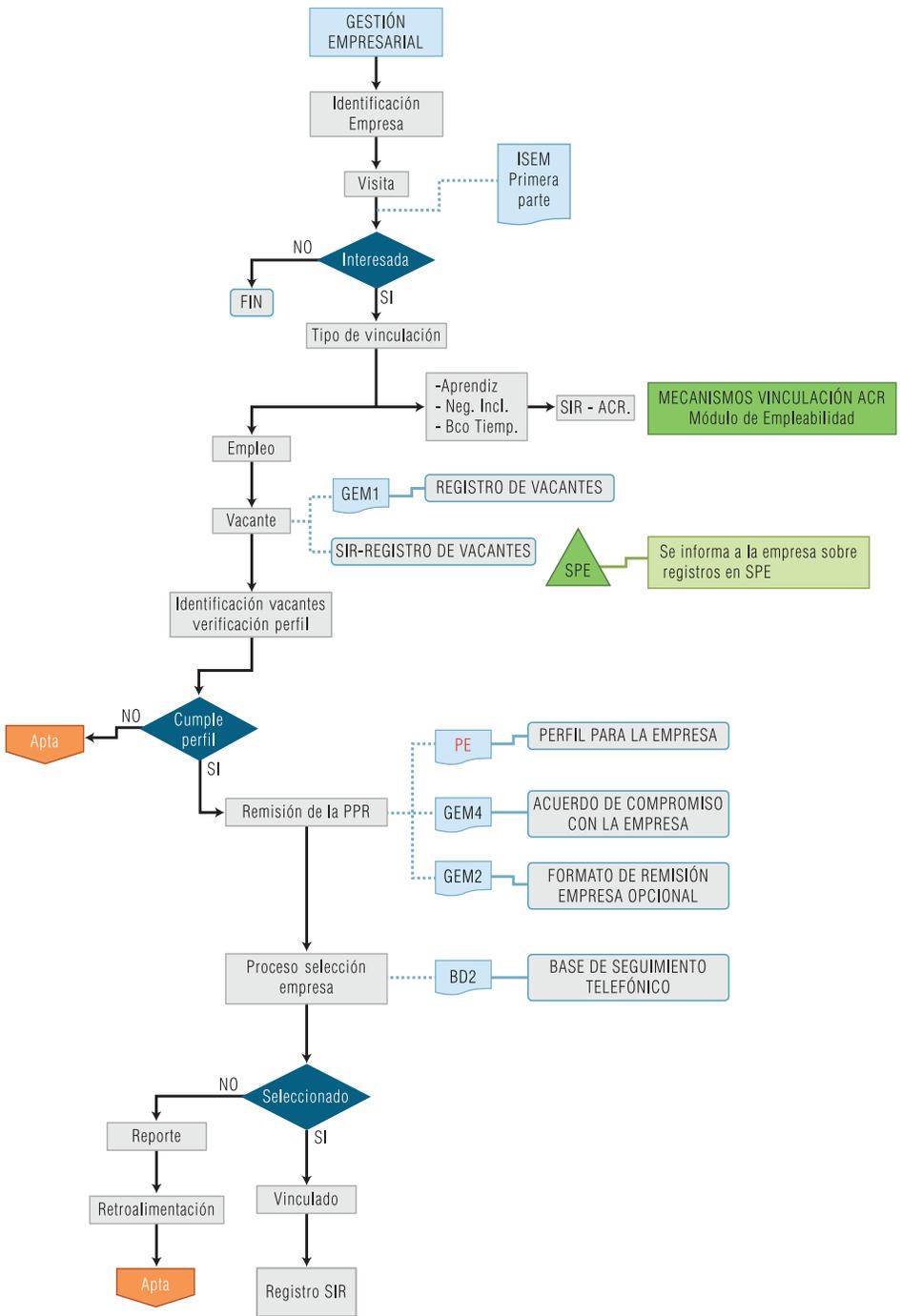
Fase de trabajo con los procedimientos de sensibilización, abordaje, gestión de vacantes, acompañamiento y seguimiento de la vinculación efectiva de la PPR.

Si tenemos en cuenta que el Proceso de Reintegración promueve el desarrollo de capacidades y generación de oportunidades para las PPR, se hace necesario, en el marco de la corresponsabilidad, vincular al mismo al sector público y privado, mediante la gestión y generación de ofertas laborales, para lo cual se utilizará la Guía Metodológica Empresarial (Pautas para el relacionamiento con el sector privado Anexo 9 - MEM). Dicho documento permite orientar la gestión del equipo profesional de la (ACR) para identificar, articular y mantener la vinculación de las empresas, aplicando diferentes formatos y desarrollando las siguientes actividades: (I) Identificar las empresas de acuerdo al contexto económico y a los sectores productivos de la región, teniendo en cuenta la información relacionada con los perfiles ocupacionales de las PPR. (II) Visitar a las empresas con el fin de socializar la Política de Reintegración Social y Económica (PRSE) e identificar el interés de articularse con el Proceso de Reintegración, a partir de los diferentes mecanismos de corresponsabilidad¹.

Ver gráfica del proceso empresarial en la página 33.

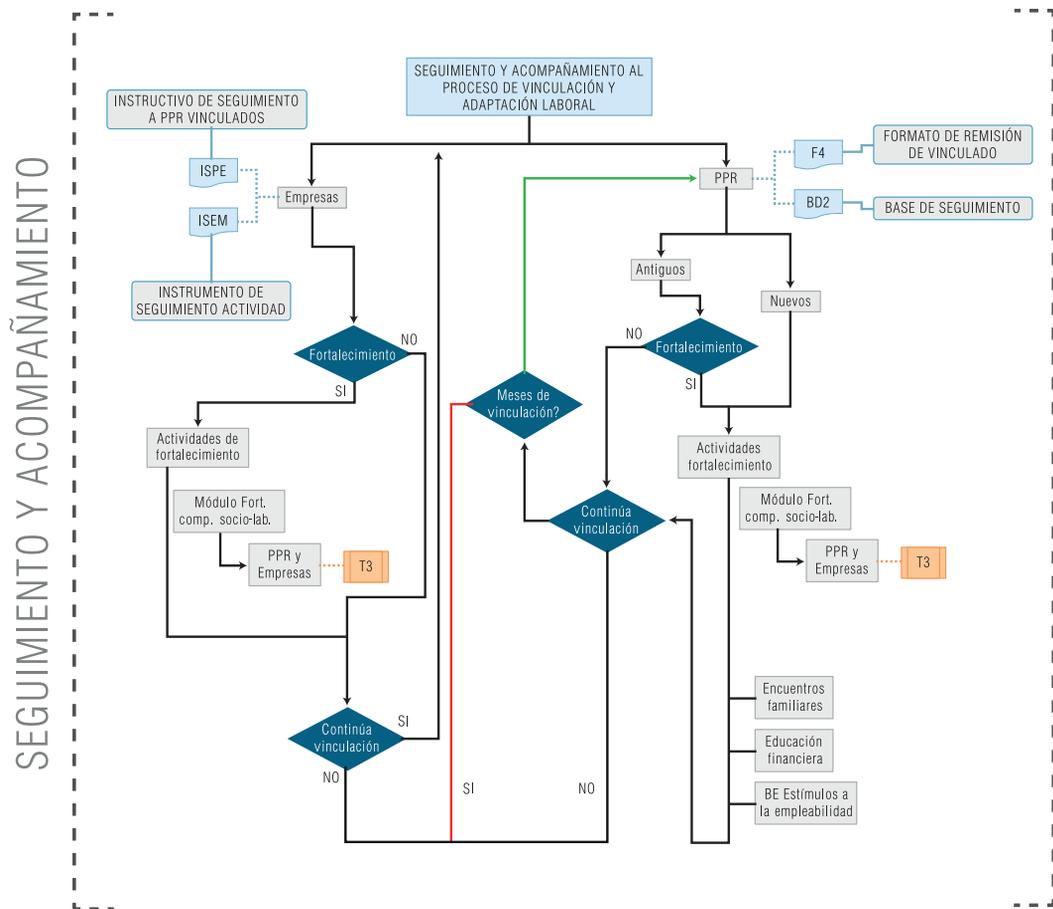
¹ Tipo de vinculación de la empresa con la (ACR): A.) Oferente de vacante laboral, B.) Contratos de aprendizaje, C.) Negocios inclusivos, proveedurías, D.) Servicio social y E) Banco de Tiempo, entre otros. En caso de que la empresa esté interesada en vincularse en algún mecanismo diferente a la vinculación laboral, deberá direccionarse a los responsables del tema dentro del Centro de Servicios de la (ACR).

GESTIÓN EMPRESARIAL



8. SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO

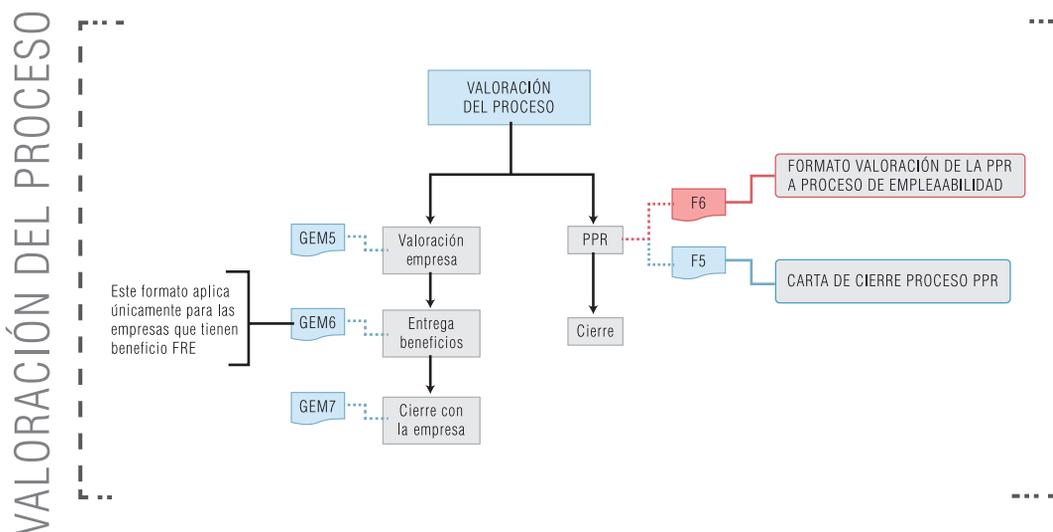
En cada uno de los momentos, y con el propósito de garantizar la vinculación y la permanencia de las Personas en Proceso de Reintegración, es vital que el equipo profesional realice un seguimiento constante para recoger inquietudes y necesidades de las PPR y las empresas, y poder realizar una orientación pertinente.



9. VALORACIÓN FINAL DEL PROCESO

En esta fase se pretende evaluar la experiencia de la vinculación de la PPR a un empleo formal y la participación de la empresa en el proceso de empleabilidad, a través de la aplicación de instrumentos que permiten registrar las fortalezas y debilidades del proceso. Es importante resaltar que la evaluación contempla la percepción de las empresas frente al desempeño laboral de las PPR y, asimismo, la evaluación de estas en relación al clima laboral.

De acuerdo al principio de corresponsabilidad asumido por las empresas participantes en el proceso, se gestionará la entrega de recursos de Fomento a la Responsabilidad Empresarial (FRE). Estos buscan reconocer a las empresas que están dispuestas a construir paz a partir de la vinculación de PPR, motivándolas a dar continuidad a su labor.



10. RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACION DE LA CAJA DE HERRAMIENTAS

Como resultado de las diferentes experiencias de los procesos de empleabilidad en los grupos territoriales en todo el país, existen varios aspectos que deben tenerse en cuenta para el desarrollo del proceso de empleo. Si bien esos aspectos varían de una región a otra, se sugiere tenerlos en cuenta al momento de iniciar cualquier proceso de intermediación laboral, en especial con una población con características tan específicas como las PPR

Para la Agencia Colombiana de Reintegración (ACR)

- Las rutas nacionales de empleo articuladas con la OIM corresponden a una apuesta piloto del componente productivo (empleabilidad), en donde se recogieron los aprendizajes con el propósito de construir y entregar una Caja de Herramientas a los equipos profesionales de la (ACR), encargados de abordar el tema productivo. Esta Caja de Herramientas consiste de guías metodológicas con sus respectivos instrumentos, formatos, talleres, pruebas, diagramas, materiales de apoyo, etc. Las situaciones presentadas son asumidas como aprendizajes que favorecen la construcción de estrategias de intervención socio-laboral para la población en Proceso de Reintegración.
- El proceso de empleabilidad NO corresponde a una metodología lineal, en donde cada una de las etapas y momentos producen sistemáticamente resultados mecánicos, ya que los talleres, instrumentos y asesorías individuales NO transforman a las personas ni automáticamente estas asumen comportamientos
- A partir de los aprendizajes y experiencias adquiridas en cuanto a la selección de candidatas y candidatos, se deben realizar ajustes

en el proceso de exploración vocacional, constituyendo una propuesta articulada a la ruta de reintegración de la (ACR). El equipo profesional encargado debe identificar el perfil y a partir de los planes individuales y acordar paso a paso el reforzamiento de las competencias necesarias. Es decir, la Guía de Talleres para la Empleabilidad es una herramienta para considerar la intervención en el perfil y así poder determinar si la PPR se encuentra en un momento óptimo de vinculación laboral formal.

- Respecto al relacionamiento empresarial, cobra vital importancia generar una relación de valor con la empresa, en la que además del aporte en la construcción de tejido social -al dar oportunidades laborales a las PPR que vincula- se garantice un acompañamiento durante mínimo los primeros seis meses de vinculación laboral. El acompañamiento a la empresa generará confianza y una percepción de control sobre la situación.
- Es indispensable generar articulaciones con las agencias de la Red Pública de Empleo de cada grupo territorial, para afianzar los procesos de selección de las PPR con la democratización del empleo que pretende el Gobierno nacional, lo que ayudará a empoderar a las PPR en la autogestión de su hoja de vida.
- Se debe reforzar el enfoque de atención diferencial desde la (ACR), considerando siempre la interseccionalidad. Trabajar desde esta visión ayuda a establecer relaciones más respetuosas frente a los derechos de las PPR y permite el diseño y cumplimiento más efectivo del plan de trabajo.
- Diferenciar en la PPR los servicios brindados por la (ACR) del acompañamiento laboral realizado, asumiendo la vinculación como un proceso autónomo y responsable dentro de la construcción del proyecto de vida de cada persona.
- Durante la etapa de Exploración y orientación vocacional se consideró necesaria la aplicación de pruebas de lecto-escritura, las cuales han

sido validadas por la (ACR), como parte de la valoración socio-laboral de los y las candidatas. Identificar el estado real educativo de las PPR facilitará construir un perfil más acorde a sus competencias, ya que, como se ha mencionado, la formación académica no siempre está acorde con las competencias observadas en estas áreas. Por ello se sugiere que sean incluidas dentro de la Caja de Herramientas como medio de diagnóstico apropiado y oportuno, fomentando desde el inicio de la ruta de reintegración un fortalecimiento en estas áreas, determinantes para cualquier PPR en su vida personal, académica y laboral.

- Es importante que durante el encuentro de la PPR con su profesional en la (ACR), este le oriente en cuanto a su perfil, retomando variables como experiencia laboral, escolaridad, habilidades. Es frecuente que las PPR acudan con una idea preliminar de lo que podría ser su vinculación laboral y en ocasiones se auto perfilan muy alto, por lo cual se debe sensibilizar a la persona sobre sus posibilidades reales en relación a sus estudios y experiencia.
- Asesorar constantemente la elaboración de hojas de vidas, revisión y ajustes para lograr una colocación efectiva, ya que la mayoría de las PPR carecen de certificaciones laborales, académicas y desconocen datos personales y otra información importante para el diligenciamiento de una hoja de vida.
- Seguimiento continuo de las PPR que se encuentran en el proceso de empleabilidad en cualquiera de sus momentos, como parte angular en el proceso de acompañamiento.
- Los instrumentos de medición vocacional deben siempre ser evaluados en relación a la pertinencia a la población, dada la variabilidad de los procesos, y hacerse los ajustes que se consideren necesarios.
- Según las necesidades de las empresas y los perfiles requeridos por estas, conviene establecer acuerdos que favorezcan el proceso de vinculación y permanencia en los espacios laborales (Ejemplo, entre

las negociaciones puede incluirse financiación cursos y capacitaciones, según las funciones, etc.).

- Fortalecer las redes institucionales de manera articulada, para el apoyo a las personas con capacidades diferenciadas (en situación de discapacidad), y velar porque la atención sea real y en tiempos definidos.
- Los talleres de educación financiera o manejo de finanzas personales y familiares son un aporte fundamental para la vida de las Personas en Proceso de Reintegración, ya que se tocan aspectos fundamentales para el desarrollo y control del flujo de efectivo. Por ello se recomienda que estos cuenten con el involucramiento del núcleo familiar. Además brindan algunas herramientas básicas para administrar de forma efectiva los ingresos, tanto a corto como mediano plazo. Siempre es necesario que la promoción del uso de productos financieros incorpore el enfoque de género, para evitar la reproducción de prejuicios y estereotipos sexistas que incentivan la violencia patrimonial y menoscaban la autonomía de las mujeres.
- Debe tenerse un especial cuidado en la gestión con la entidad capacitadora, pues esta debe enfocarse en entrenar realmente sobre los contenidos propios de la administración de finanzas, ya que muchas entidades de la banca ofrecen la capacitación como “gancho” para afiliar y/o vender sus productos financieros como propósito mayor.

Para los equipos profesionales que acompañan a las PPR en proceso de empleabilidad

- Promover en la PPR la importancia del trabajo en su vida y las implicaciones que tiene el ejercicio de este.
- Desde el inicio de la ruta de reintegración, fomentar en la PPR la formalización en los empleos, explicando las ventajas que se tienen

al acceder a este tipo de trabajo y las desventajas de la informalidad, mencionando los diferentes tipos de contratación, especialmente con la modalidad de pagos de sus salarios que implican tiempos precisos de acuerdo a las políticas de cada empresa.

- Formación en la normatividad vigente frente a los aspectos legales de contratación y, además, las obligaciones y derechos que tienen, dependiendo el tipo de contrato.
- En el momento de construir junto con la PPR el plan de trabajo, tener presente cada una de las actividades y metas, la planeación en los horarios para desarrollar cada una de estas.
- Orientación ocupacional a la PPR, evidenciando congruencia entre la formación para el trabajo, intereses y su experiencia laboral.
- Durante la realización de las entrevistas socio-laborales a los candidatos y candidatas profundizar en la indagación de sus reales intereses y de las competencias que favorecen su participación en contextos laborales.
- Fomentar en la PPR la importancia de alcanzar en lo posible competencias de lecto-escritura y de dar continuidad al proceso de escolarización, teniendo en cuenta el contexto socio económico de origen, para realizar una real proyección.
- Identificar el perfil laboral real de la PPR, independiente de su “saber hacer”. A través de las entrevistas, se identifica que un número considerable de participantes trabajan en el área de la construcción solo por su “saber hacer”, manifestando el interés por otra labor. Sin embargo, el cambiar les produce temor a la frustración. En este caso es primordial acompañar y orientar a la PPR acercarse a su proyección vocacional, a partir del fomento de la formación para el trabajo.
- Incorporar en cada una de las intervenciones metodologías experienciales -en donde a partir de situaciones reales se crean espacios de reflexión orientados a fortalecer la autonomía de la

persona- la interiorización de los conceptos brindados en el taller y el entrenamiento de las competencias socio-laborales.

- Cuando el equipo profesional priorice las dimensiones educativas y productivas, es importante gestionar ofertas laborales que faciliten el ingreso al sistema educativo. Debe tenerse en cuenta que la mayoría de las ofertas son turnos rotativos, a excepción de la construcción, que ha sido el primer acercamiento laboral para muchas PPR, permitiéndoles desarrollar sus estudios académicos .
- Evaluar permanente y conjuntamente con el equipo de profesionales los avances de la PPR en cuanto al perfil laboral, determinando la posibilidad de remitirla a otras vacantes que se ajusten a sus progresos.
- El abordaje y orientación a las PPR en lo vocacional y laboral deberá considerar todos los enfoques diferenciales que apliquen para cada una de ellas, especialmente orientando el acompañamiento a la superación de las barreras, la activación de otras rutas de atención que se precisen y el empoderamiento de las PPR que se encuentren en otras situaciones de vulnerabilidad. Es responsabilidad de cada profesional revisar y actualizar sus conocimientos y gestión para no generar acción con daño en la prestación de su servicio, mediante la reproducción de prejuicios y estereotipos.
- Replantear el rol que en ocasiones se establece con la PPR y abandonar el rol “profesional benefactor/a”. El equipo profesional debe asumir a la PPR como autónoma, responsable y constructora de su propia vida.
- Brindar en las intervenciones herramientas socio-laborales que favorezcan la adaptación a entornos laborales formales, pues se identifican dificultades en aspectos como el cumplimiento de horario, seguimiento de instrucciones, adecuada presentación personal y manejo asertivo de problemas laborales, entre otros.

- Seguimiento riguroso a las PPR vinculadas laboralmente, para orientarlas en las necesidades y situaciones que surjan durante su desempeño laboral y que puedan disminuir el riesgo de deserción laboral. Este seguimiento precisa de un especial abordaje desde los enfoques diferenciales, especialmente el de género y la prevención de la discriminación, el acoso, la violencia de género y la violencia sexual al interior de la empresa y de sus entornos familiares.
- Realizar jornadas de retroalimentación con el equipo de profesionales en cuanto al entrenamiento desarrollado con las PPR, en donde se aborden los aspectos por mejorar y se superen los obstáculos para su integración en las actividades y se incorporen respuestas diferenciales en los talleres.
- Promover insistentemente la formación en las TIC, a través de las redes locales institucionales desde el inicio de la ruta de reintegración.

Para tener en cuenta en la gestión con empresas

- Fomentar que la vinculación laboral de las PPR sea un compromiso ciudadano en el marco de proceso de construcción de paz, teniendo en cuenta la política de reintegración del Gobierno nacional.
- Mayor sensibilización a las empresas en cuanto a los procesos de selección a las PPR, que se espera sean similares a los que se aplican con las otras/os candidatas/os de la comunidad.
- Procurar que los tiempos de espera de las PPR que se encuentran verdaderamente interesadas en trabajar y que cumplen con los requisitos exigidos estén en correspondencia a los principios de respeto y dignidad.
- Las exigencias para algunos cargos en relación a las pruebas psicotécnicas deben ser acordes con los cargos a los que aspiran.

- Sensibilizar a las directivas y representantes de las empresas sobre los antecedentes jurídicos de las PPR, tales como las condenas de ex-AUC y quienes se acogieron a la Ley de Justicia y Paz, haciendo especial énfasis en que muchas de estas aparecerán en bases de datos como Procuraduría, Contraloría y certificado de Policía. Debe aclararse que sus condenas son extramurales y que esas personas están en Proceso de Reintegración.
- Es importante que la (ACR), como entidad del orden nacional, promueva ante las empresas oportunidades laborales para las PPR con las condiciones mínimas de ley, ya que el mercado laboral está viciado con contratos laborales informales, disfrazados con modalidades de vinculación que no generan estabilidad para empleados/as y sus familias. Dado que en algunas regiones del país las oportunidades laborales son escasas, en la ardua labor de gestión de empleos es posible tender a dejarnos seducir por contrataciones laborales que aunque generan un ingreso importante para la familia, no propenden por la formalización y estabilización.
- En correspondencia con los fines constitucionales, es necesario que esta gestión también se oriente a la resignificación de prejuicios y estereotipos existentes en los ámbitos laborales, que generan barreras para las personas en función de su género, su raza, su edad, o por encontrarse en una situación de discapacidad o en otra situación de vulnerabilidad por pertenecer a un grupo poblacional históricamente discriminado.

Guía general para profesionales

Tipo	Código	Anexo No	Nombre
Instructivo	AIE	1	Instructivo general proceso de empleabilidad
Diagrama	DIAG	2	Diagrama procesos ruta empleabilidad.
Conceptos teóricos asociados	A13	3	Conceptos generales.
Instrumento	PDT	4	Plan de Trabajo.
Instructivo	APDT	5	Instructivo Plan de Trabajo.
Instrumento	BD1	6	Base de Datos PPR para ingreso a proceso de empleabilidad.
Instructivo	ABD1	7	Instructivo diligenciamiento base de Datos PPR.
Formato	F2	8	Devolución a profesionales.

Pautas para el relacionamiento con el sector empresarial

Tipo	Código	Anexo No	Nombre
Manual	MEM	9	Metodología Empresas. Anexo: "Pautas para el relacionamiento con el sector privado".
Formato	GRE	10	Guión de relacionamiento empresas.
Instrumento	ISEM	11	Instrumento seguimiento empresas.
Base de empresas	BE	12	Base empresarial.
Formato	GEM1	13	Registro de vacantes.
Formato	GEM4	14	Acuerdo de compromiso empresa (ACR)

Pautas para el relacionamiento con el sector empresarial

Matriz	BD2	15	Base de seguimiento telefónico remisión empresas.
Instrumento	ISPE	16	Instrumento de seguimiento a participantes empleados.
Formato	F4	17	Formato satisfacción del vinculado laboralmente.
Formato	GEM5	18	Valoración final de la empresa vinculada a la ruta de empleabilidad (ACR).
Formato	GEM6	19	Certificación entrega recurso FRE.
Formato	GEM7	20	Carta de cierre con empresa.
Formato	F6	21	Valoración final de la PPR del proceso de vinculación laboral.
Formato	F5	22	Carta cierre proceso ruta de empleabilidad PPR.

Guía de talleres para la empleabilidad

Tipo	Código	Anexo No	Nombre
Talleres	T1	23	Talleres camino a la empleabilidad.
Talleres	T2		Talleres camino a la empleabilidad.
Documento	L1	24	Diccionario laboral.
Instrumento	I2	25	Entrevista socio-laboral.
Instructivo	AI2	26	Instructivo de aplicación entrevista socio-laboral.

Guía de talleres para la empleabilidad

Prueba de interés	C1	27	Cuestionario de intereses ocupacionales.
Formato	A1	28	Acta compromiso PPR con la ruta.
Formato	F3	29	Perfil integral de la PPR en ruta de empleabilidad (ACR).
Formato	PE	30	Perfil integral del candidato para la empresa.
Fase	RD	31	Reporte diferencial.
Taller	TPM	23	Taller plan de mejora.
Talleres	T3	23	Módulo fortalecimiento de competencias socio-laborales y de profundización.

Pautas para el relacionamiento con el sector empresarial

Tipo	Código	Anexo No
PRESENTACIÓN EN POWER POINT	La importancia del trabajo en mi vida.	Presentación con el mismo nombre
	Competencias laborales.	Piano de la memoria
	Inteligencia emocional.	Tómbola de emociones
	Presentación de entrevista – Hoja de vida.	Presentación con el mismo nombre
	Búsqueda efectiva de empleo.	Presentación con el mismo nombre
	Red del Servicio Público de Empleo (SPE).	Presentación con el mismo nombre
	Entrevista socio-laboral-Elaboración Hoja de vida.	Presentación con el mismo nombre
	Taller prevención de la deserción laboral.	Parqués laboral
	Taller PM Plan de Mejora.	Presentación con el mismo nombre



ACR Agencia Colombiana
para la Reintegración



IOM • OIM

**ORGANIZACIÓN
INTERNACIONAL
PARA LAS
MIGRACIONES**



**TODOS POR UN
NUEVO PAÍS**
PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA